

ENTERPRISED

Estudiantes adultos poco cualificados preparados para trabajar

IO2: Guía metodológica para formadores de adultos "Aprendizaje a través de situaciones laborales"

Desarrollado por
Education and Training Service Center



Abril 2021



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Este proyecto (proyecto n° 2019-1-IS01-KA204-051147) ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

Contenido

1. Introducción	3
2. Conclusiones del IO1	4
2.1. Tendencias actuales.....	4
2.2. Necesidades de formación identificadas.....	5
3. Enfoques metodológicos.....	11
3.1. Los perfiles situacionales y la didáctica	12
3.2. Métodos y herramientas	14
4. Orientación y apoyo individual	16
5. Criterios de competencia para el formador de adultos.....	21
6. Perfiles situacionales/casos presentados	22

1. Introducción

El proyecto "Enterprised – Adultos poco cualificados preparados para trabajar" hace hincapié en ampliar y desarrollar las competencias de los educadores y demás personal en la enseñanza efectiva de adultos poco cualificados, pues proporciona a los formadores de adultos el marco metodológico y los recursos adecuados para una enseñanza eficaz (es decir, alfabetización, aritmética, competencias lingüísticas, competencias digitales, espíritu empresarial, etc.) en consonancia con las realidades actuales en el puesto de trabajo. Enterprised tiene como objetivo aumentar la calidad de la formación impartida y, respectivamente, las expectativas de que los alumnos se empleen con éxito en una perspectiva a largo plazo, en particular en el sector turístico, lo cual es de gran importancia para todos los países socios participantes: Islandia, Austria, España, Noruega.

El objetivo de los tres resultados intelectuales del proyecto Enterprised es: *Ayudar a los formadores a obtener una comprensión clara de los detalles del puesto de trabajo para los trabajadores poco cualificados del sector turístico y proporcionar un amplio repertorio de situaciones de la vida real, que puedan incorporar en su trabajo de formación con los alumnos en colaboración con las empresas del sector.*

Este documento presenta las recomendaciones **para el Resultado/Producto Intelectual 2 (IO2)** en el proyecto. El objetivo del IO2 será, proporcionar un recopilatorio actualizado de las situaciones de trabajo típicas que tienen lugar en el sector turístico, especialmente centrado en los primeros 6 meses desde la incorporación a un trabajo determinado. Por un lado, esta guía ayudará a los capacitadores a obtener una comprensión clara de los detalles del puesto de trabajo específico en el trabajo concreto del sector turístico. Por otro lado, proporcionará una amplia gama de situaciones de la vida real, que pueden incorporar en su trabajo de capacitación con estudiantes adultos poco cualificados.

El resultado se basa y se conecta con el material producido por los socios participantes en el IO1: **Guía de recursos para formadores adultos "Perfiles situacionales de empleos en el sector turístico"** centrado en la recopilación de información sobre las condiciones de trabajo y la identificación de las necesidades de formación, centrándose en el personal de primera línea en un sentido amplio, es decir, tratando directamente con los turistas clientes, en el personal que muestra potencial y ambición para convertirse en jefes de equipo, en el personal que se enfrenta a las nuevas tendencias en el mercado laboral turístico, por ejemplo, turismo ecológico, turismo cultural, conciencia empresarial / comprensión empresarial, etc.

Los resultados principales respectivos se presentarán en este Producto Intelectual del proyecto, es decir, **la Guía Metodológica para Formadores de Adultos "Enseñanza a través de Situaciones de Trabajo"**

2. Conclusiones del IO1

La atención en el IO1 fue revisar las tendencias actuales en el sector turístico, el entorno de trabajo y desarrollar perfiles situacionales basados en las necesidades de capacitación identificadas. Para generar la información, cada país socio consultó con grupos objetivos de representantes de empresas del sector y formadores experimentados (un total de **xx** expertos). Las principales recomendaciones se presentan en esta sección y su vinculación al IO2.

2.1. Tendencias actuales

La industria del turismo se ha convertido en uno de los mayores negocios del mundo en los últimos años. Sin embargo, actualmente se está viendo muy afectado por COVID 19. Los socios del proyecto tendrán esto presente, a través de la obtención de comentarios de los grupos de partes interesadas sobre la situación y cómo los resultados del proyecto pueden ser de utilidad en función de los desafíos y cambios previstos. Actualmente, las personas viajan principalmente a sus países de origen, si es que viajan. Esto cambia según los países, en función de las variaciones en las restricciones relacionadas con los viajes y las medidas específicas adoptadas.

En el informe "[To Recovery & Beyond: The Future of Travel and Tourism in the Wake of COVID-19](#)" publicado por el World Travel & Tourism Council (WTTC) en septiembre pasado, se explora el impacto y las implicaciones de COVID-19 en el sector de Viajes y Turismo y se presentan cuatro tendencias interrelacionadas. Son las siguientes: Evolución de la demanda, Salud e Higiene, Innovación y Digitalización y, por último, Sostenibilidad.

Las tendencias y características clave identificadas en el IO1 son las siguientes:

Tendencias	Aclaración de tendencias
Movilidad	Se necesitan trabajadores estacionales en los centros de turismo rural.
Individualización	Los servicios se han orientado más hacia la personalización, en lugar de hacia las necesidades colectivas de los grupos.
Globalización	Los turistas provienen de diversas culturas y países y viajan con más frecuencia.
Mayor conectividad a las ubicaciones	Los turistas están interesados en explorar el área local: la información turística local y los senderos son demandados.
Aspectos ecológicos	Existe la necesidad de una mayor concienciación y de nuevos desarrollos basados en una mayor

	demanda de planteamientos ecológicos en el alojamiento y el servicio. Los turistas tienen una mayor conciencia del problema.
Cambio climático	Teniendo en cuenta la exigencia de reducción de la contaminación en los servicios ofrecidos y en las rutas de viaje.
Sostenibilidad	Covid-19 ha ejercido más presión sobre las empresas para que se centren en la sostenibilidad social, ambiental e institucional.
Retos en marketing	El conocimiento de las técnicas de marketing y ventas, así como las nuevas tecnologías de marketing, son necesarios en mayor medida.
Nuevas tecnologías	A raíz de COVID-19, las exigencias de los turistas son mayores en automatización y autoservicio en todos los servicios.
Turismo orientado	Por ejemplo, turismo de naturaleza, turismo de lujo: requiere especialización, tanto en conocimiento como en tecnología, de la empresa y el personal.
Diferentes necesidades de los grupos de viajeros	Seniors, jóvenes, familias, solteros, giras en grupo, giras en privado, viajes literarios, viajes románticos, viajes interculturales, etc.
Salud e higiene	Los turistas son más conscientes y están más preocupados por su salud y seguridad mientras viajan que antes.

Características

- Calidad de los servicios integrados
- Profesionalidad del personal en diferentes/todos puestos
- Escasez de personal (difícil de entrenar debido a eso)
- Barreras lingüísticas de los trabajadores sobre el terreno con origen migrante
- Trabajo estacional
- Falta de movilidad de los trabajadores (alta rotación en las zonas rurales)

2.2. Necesidades de formación identificadas

Los grupos focales nacionales, incluidos los grupos con representantes de empresas del sector turístico y formadores adultos experimentados, proporcionaron una idea de la necesidad actual de competencias en el sector turístico. En esta sección se destacan sus resultados.

Las competencias de los empleados y el desempeño de la empresa son factores que están muy relacionados. Al preparar la formación, es de suma importancia realizar una evaluación de las necesidades en estrecha cooperación con la empresa. También es importante realizar un seguimiento de los resultados de la capacitación proporcionada y ajustarla según sea necesario para obtener los resultados deseados. El planteamiento de la capacitación basado en la empresa, en la figura 1 a continuación, es utilizado por el Centro de Habilidades Turísticas en Islandia. Proporciona una visión general de esta conexión.

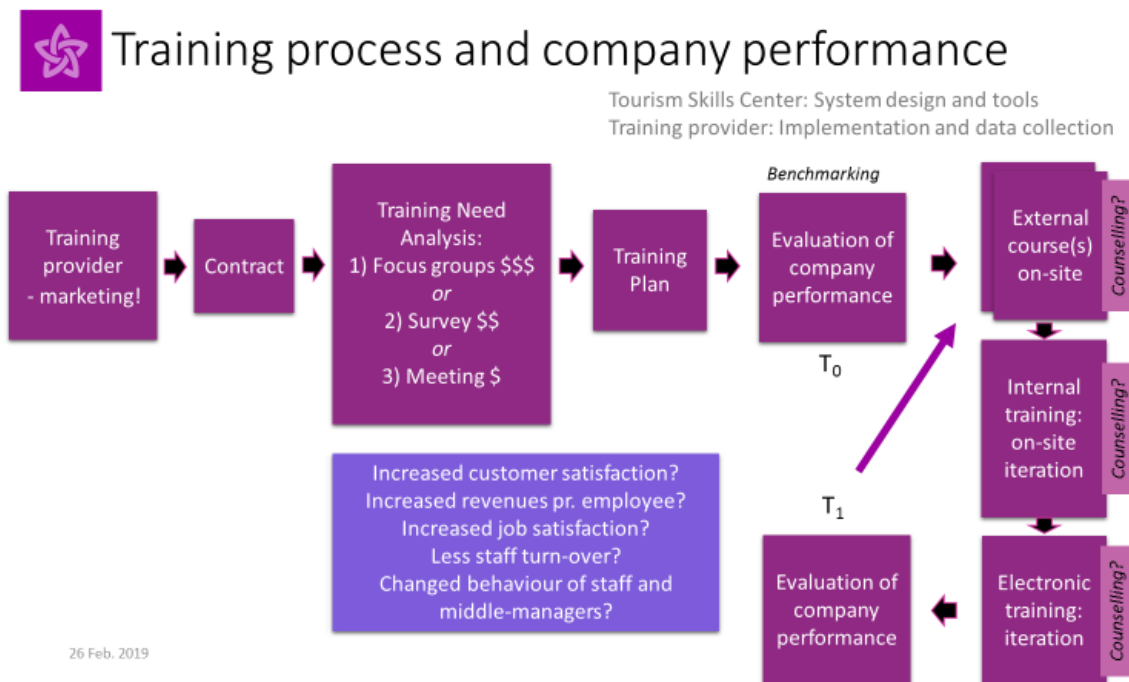


Figura 1: Proceso de formación y rendimiento de la empresa

Conocer el estado actual del desempeño antes de impartir la formación es necesario para poder medir los efectos de la formación. ¿El más grande/ más urgente? La pregunta es: ¿De qué manera las competencias identificadas aumentaron a un nivel que mejore el rendimiento de la manera deseada? Cuando esto se ha evaluado, se pueden hacer ajustes y planificar una capacitación adicional de acuerdo con las conclusiones. La capacitación se puede impartir en varios entornos según el contexto (en el puesto de trabajo, en clase, etc.).

Para el proveedor de formación, la solicitud de capacitación puede provenir de distintos puntos. Puede venir por ejemplo de los Servicios Públicos de Empleo (PSE) como solicitud de formación general en turismo para un colectivo concreto. Entonces la demanda de competencias puede ser menos específica que si la solicitud proviene de una empresa concreta. En cualquier caso, es importante que el proveedor de formación tome nota del modelo anterior para asegurarse de que la formación impartida cumple con las demandas

actuales de competencias en el sector. Esto se puede garantizar a través de una estrecha cooperación con las partes interesadas dentro del sector o una estrecha conexión con las empresas relevantes. Un ejemplo de cooperación con las empresas se practica en BEST en Austria, donde BEST como proveedor de capacitación ha desarrollado un proceso en el que los representantes de la empresa entran en la capacitación y presentan las necesidades de la empresa.

El formador de adultos debe ser consciente de, o mejor, estar involucrado en todas las etapas del ciclo de aprendizaje. Eso aumenta la probabilidad de un entrenamiento exitoso.

Habilidades blandas/Habilidades de empleabilidad

Muchos de los factores de competencias básicas identificados en el sector de los servicios pertenecen a la categoría "habilidades blandas". Estas competencias son, de alguna manera, generales y comunes en muchos trabajos y, por lo tanto, transferibles y, a menudo, también denominadas "habilidades de empleabilidad". A menudo son las habilidades básicas necesarias para mantenerse al día como base para habilidades que son más específicas del puesto de trabajo.

Las habilidades de empleabilidad se definen como:

"Las habilidades, actitudes y el comportamiento que necesita para incorporarse, permanecer y progresar en el mundo laboral y en las actividades diarias y personales". (Fuente: The Conference Board of Canada).

Las partes interesadas en el proyecto Enterprised identificaron las habilidades blandas como altamente exigentes en los sectores del turismo y enfatizaron que deberían ser el foco principal en toda la capacitación, incluida una aclaración sobre por qué son tan importantes. Explicar la importancia de las habilidades blandas puede ser parte de la formación al aplicar los perfiles situacionales.

Aquí hay ejemplos de ellos:

Adaptabilidad

Adaptarse para trabajar eficazmente en situaciones ambiguas o cambiantes, con diversos individuos y grupos.

Recopilación y procesamiento de información

Localizar y recopilar datos de las fuentes apropiadas y analizarlos para preparar informes significativos y directos que resuman la información.

Comunicación interactiva

Escuchar a los demás y comunicarse articuladamente, fomentando la comunicación abierta. (Las personas con discapacidad auditiva pueden leer los labios o usar el lenguaje de señas).

Ética y Valores del Trabajo

Demostrar y apoyar la ética y los valores de la organización.

Planificación y organización

Desarrollar, implementar, evaluar y ajustar los planes para alcanzar las metas, al tiempo que se garantiza el uso óptimo de los recursos.

Liderazgo

Asumir un papel de liderazgo para ayudar a otros a lograr excelentes resultados. Asegurar que los miembros del equipo tengan la información que necesitan y facilitar el logro de los resultados del equipo.

Orientación al cliente

Proporcionar excelencia en el servicio a clientes internos y/o externos. La habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes, manteniendo y dando seguimiento a los servicios y esforzándose por proporcionar un valor añadido a las solicitudes inmediatas de los clientes.

Gestión de Recursos

Gestiona los recursos (financieros, humanos, físicos y de información) para alcanzar los objetivos planificados.

Preocupación por la seguridad

Identificar situaciones peligrosas o potencialmente peligrosas y tomar las medidas apropiadas para mantener un entorno seguro para sí mismo y para los demás. La destreza para seguir las reglas establecidas y reducir las restricciones será en mayor medida en función de la situación de la pandemia.

Trabajo en equipo

Trabajar en colaboración con otros para lograr los objetivos de la organización.

Aprendizaje continuo

Identificar y abordar las necesidades de aprendizaje y desarrollo para mejorar el propio rendimiento.

Valorar la diversidad cultural

Construir sobre los propios valores culturales y conocimientos para trabajar de manera efectiva con personas de diversos orígenes en una variedad de contextos de trabajo.

Juicio crítico

Evaluar ideas e información mientras se refiere a criterios objetivos para llegar a conclusiones racionales.

Necesidades específicas de capacitación identificadas por los grupos objetivos en el proyecto
(colocadas al azar)

Información sobre el negocio	Los trabajadores pueden tener expectativas y percepciones no idénticas sobre las que gira el sector. Conciencia del propio papel en la cadena de puestos de trabajo en el lugar de trabajo.
Conocimientos básicos	Alfabetización, aritmética, habilidades lingüísticas específicas, etc.
Habilidades sociales	Incluyendo comunicación, iniciativa, presencia y lenguaje corporal.
Conocimientos prácticos	Los procedimientos y procesos deben presentarse a los alumnos, los típicos al menos si las personas no tienen experiencias prácticas.
Habilidades lingüísticas	Específicas en algunos casos, según las necesidades para cada situación.
Orientación al cliente y hospitalidad	Centrado en el usuario del servicio, con el objetivo de comprender y satisfacer las necesidades solicitadas y superarlas para aumentar la satisfacción del cliente.
Conocimiento del entorno local	Ser capaz de responder preguntas sobre la zona local y las opciones para los turistas (por ejemplo, lugares históricos, geografía, leyendas y otros servicios)
Aspectos interculturales y de diversidad	Trabajar con otros, atender a los clientes con mentalidad inclusiva y respeto por las culturas, tradiciones, edad, identidad de género, etc.
Tramitación de reclamaciones	Cómo responder, conocer los procesos establecidos, mantener la calma y saber a quién recurrir en caso de asistencia y apoyo necesarios.
Competencias digitales (ICT)	Programas específicos acordes a las necesidades identificadas para los “servicios en mano”.
Habilidades de liderazgo	Consciencia del papel de uno en el equipo. Apoyar a los miembros del equipo, promover la cultura del aprendizaje y proporcionar tutoría para mejorar el bienestar y el desarrollo de los empleados.
Conciencia ambiental	Sensibilización, conocimiento y apoyo a los procesos que trabajan por la sostenibilidad. La óptima utilización de los recursos y la organización de los productos y la entrega.
Manipulación de alimentos	Seguir los procesos para la manipulación de alimentos de manera segura (en restaurantes y para la venta de

	alimentos “en el mostrador”).
Técnicas de venta	Conocimiento de las técnicas de marketing y ventas y cómo presentar y promocionar nuevos servicios o productos a los clientes.
Pensamiento emprendedor	Pensar en formas innovadoras de mejorar y ajustar los servicios / procesos y desarrollar nuevos servicios o productos.
Conciencia de higiene	Reglas específicas para la higiene general y el COVID: pautas para mantener a los clientes seguros.
Conciencia de seguridad	Seguridad ambiental relacionada con las instalaciones, factores situacionales y primeros auxilios (como Recuperación Cardio Pulmonar, con el uso de Desfibrilador Externo Automático, Maniobra de Heimlich y cortes profundos).

Además de esas áreas de competencia, es necesario mirar hacia los desarrollos futuros en el sector para prepararse para el incremento relacionado con los servicios para viajes virtuales y conferencias digitales, y las nuevas demandas de higiene.

Al incorporarse a un puesto de trabajo, es necesario que la persona empleada tenga una idea de lo que se espera de él / ella, el papel y la función en cuestión, y la conexión con los roles del resto del personal. Este debe ser el centro de la formación inicial. Si no hay un plan formal para la formación de los nuevos empleados durante los primeros seis meses, puede ser difícil para ellos afianzarse al trabajo. De acuerdo con las discusiones de los grupos objetivos, es beneficioso que se anime al nuevo empleado a ser crítico con las tareas y procedimientos y a considerar si están cumpliendo con los resultados y efectos deseados. Eso requiere la orientación del formador adulto y/o el mentor en el lugar de trabajo y una retroalimentación constante sobre cómo el aprendiz/empleado se mantiene al día.

Como se describe en IO1, se necesita una propuesta de formación general para apoyar a los nuevos empleados que se incorporan, proporcionando formación práctica orientada hacia el puesto de trabajo, orientada al aprendizaje por competencias.

3. Enfoques metodológicos

En el IO1, hay una visión general de los enfoques metodológicos que se adaptan al alumno adulto en la forma en que él / ella es activo en el proceso de aprendizaje. Proporciona una breve descripción de las propuestas que se pueden adoptar de acuerdo con las circunstancias y las necesidades de capacitación. El énfasis principal está en el objetivo basado en competencias y la planificación individual.

La forma en que se aborda al individuo y la elección de los métodos en el proceso de aprendizaje pueden tener un impacto fundamental en el aprendizaje que se adquiere. El formador adulto tiene la responsabilidad de notar y tener en cuenta los diferentes estilos o preferencias de aprendizaje y las situaciones personales al impartir la capacitación. La siguiente figura arroja luz sobre tres enfoques diferentes. El expuesto por Hase y Kenyon (2016) pone el foco en el alumno en el centro (ver figura 2).

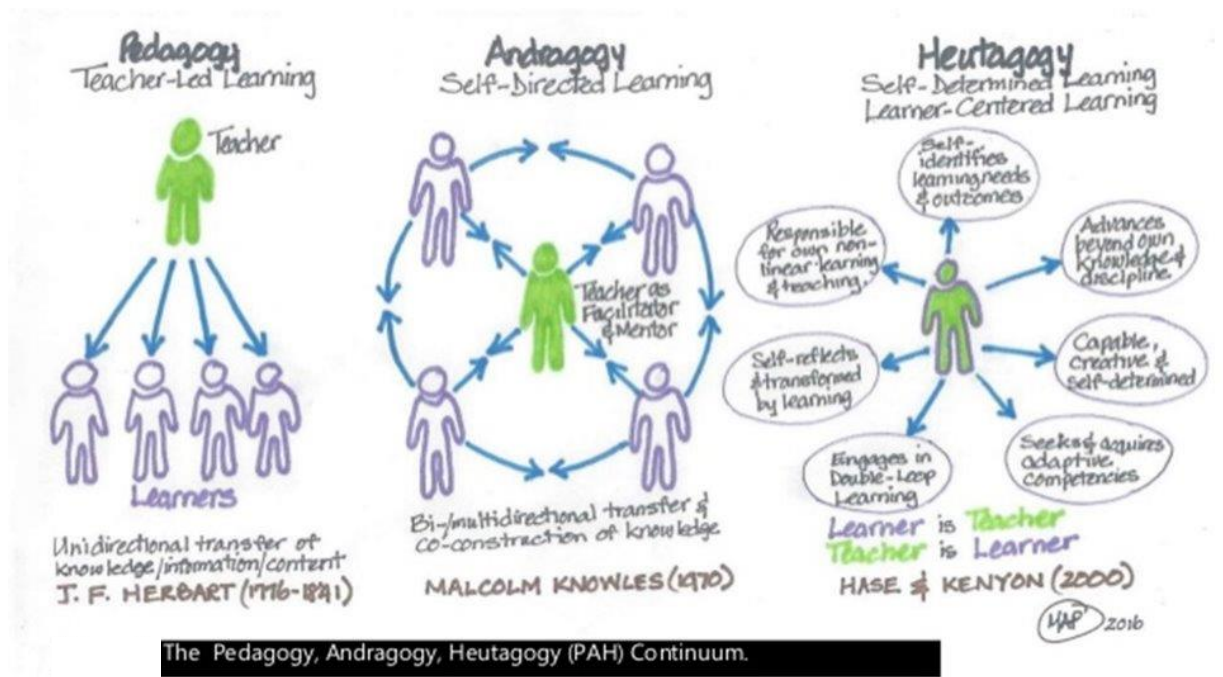


Figura 2: Comparación entre pedagogía, andragogía y heutagogía

Es el aprendizaje autodeterminado que está en el foco para realizar de manera óptima los resultados de aprendizaje establecidos. De esa manera, el alumno se conecta activamente con el conocimiento y las experiencias previas y el aprendizaje se convierte en un proceso significativo. Eso cambia el papel y las acciones del capacitador hacia los siguientes puntos de enfoque:

- Muévete dentro del mundo del alumno
- Los formadores deben pensar en los procesos en lugar de pensar en los contenidos

- Evitar el aprendizaje centrado en el formador
- Los estudiantes exploran y aprenden de acciones autoelegidas y autodirigidas
- Mirar más allá de nuestras propias disciplinas y preferencias
- Aprendizaje autodeterminado
- Futuro basado en el conocimiento, donde saber aprender es una habilidad fundamental

3.1. Los perfiles situacionales y la didáctica

Los perfiles de empleo situacionales típicos del sector turístico se recopilaron de los grupos objetivos de los países socios. Describen situaciones en las que los empleados pueden encontrarse y que requieren reacciones específicas (evaluación de *necesidades*).

Como se menciona en el IO1, el factor más importante del enfoque orientado a las competencias es la orientación hacia los resultados de aprendizaje que los alumnos pueden y deben adquirir. Tener competencias significa estar dotado de la capacidad de actuar, es decir, de comportarse adecuadamente en determinadas situaciones, de afrontarlas y de actuar bajo la propia responsabilidad (*base para el diseño y desarrollo de la formación*).

Los perfiles situacionales, o casos, se exponen en este documento con resultados de aprendizaje (véase el capítulo 6) y una descripción de cómo se pueden utilizar en la entrega del aprendizaje (*implementación y entrega*).

La evaluación de cómo se encuentra cada individuo con respecto a los resultados de aprendizaje durante el proceso de aprendizaje, se puede implementar a través de diferentes métodos. Por ejemplo, a través de una combinación de autoevaluación y una conversación entre el formador adulto y el alumno; a través de la observación en el lugar de trabajo o el juego de roles (*evaluación*).

Todos los perfiles/casos situacionales se presentan en el capítulo 6, estructurado por subsectores. Se presentan ante todo como una herramienta práctica para involucrar activamente a los estudiantes en un programa de formación basado en las necesidades de la empresa. Estos perfiles pueden desarrollarse aún más y adaptarse o transferirse a otros sectores para el desarrollo de herramientas similares.

El triángulo didáctico muestra las 4 dimensiones de la didáctica:

1. **Alumnos**, el grupo destinatario al que se proporcionarán los contenidos de aprendizaje
2. **Contenidos**, los temas de aprendizaje
3. **Profesores** que planifican y establecen el proceso de enseñanza y aprendizaje
4. **Entorno**, las situaciones de aprendizaje

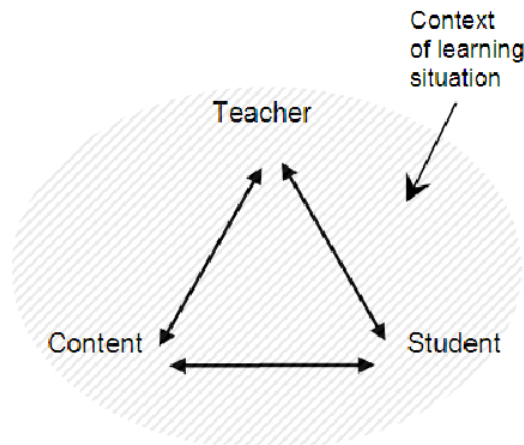


Figura 3: El triángulo didáctico

El principio del "triángulo didáctico" puede ser ampliado a las siguientes dimensiones de la acción didáctica (Euler und Hahn, 2004):

- Comprender el aprendizaje
- Organizar el aprendizaje
- Comunicación de formularios
- Crear situaciones de aprendizaje
- Reflexionar sobre el propio comportamiento
- Usar experiencias y aplicar teorías

Comprender el aprendizaje es asumir que el aprendizaje es un proceso activo de las personas individuales que puede ser simplemente apoyado desde el exterior.

Un aspecto práctico de la didáctica es el **diseño del aprendizaje**: los métodos deben coincidir con los contenidos y deben mejorar la motivación del alumno.

La comunicación en las clases no solo consiste en hablar con claridad y de forma estructurada para transmitir los contenidos a los alumnos. También, es esencial responder a las preguntas del alumno, moderar las discusiones y detectar y resolver conflictos.

Reflexionar sobre el propio comportamiento ayuda a tener éxito como docente, ya sea mediante la retroalimentación, los comentarios personales de los alumnos o mediante las listas de verificación / hojas de comentarios en los descansos durante los cursos de capacitación. Solo el establecimiento de objetivos de aprendizaje permite una comparación "debería-es" para averiguar qué funcionó y qué no, y por qué no funcionó.

Las experiencias prácticas y la aplicación de teorías significan crear puestos de enseñanza individuales basados en antecedentes teóricos y prácticos.

3.2. Métodos y herramientas

Cada perfil/caso situacional presenta los resultados del aprendizaje que describen lo que el alumno habrá logrado después de la capacitación. Estos resultados del aprendizaje deben basarse en la evaluación de necesidades de la empresa (que posiblemente también sea quien contrató el aprendizaje proporcionado). El papel del formador de adultos es encontrar formas de ayudar a cada alumno a alcanzar esos resultados de aprendizaje a través de diversas propuestas basadas en las necesidades del alumno.

El proceso paso a paso de utilización de los perfiles / casos situacionales

1	Decidir dónde usar el perfil situacional	En el aula, en la empresa, etc.
2	Identificar una categoría de perfil adecuada para trabajar, basada en el grupo de alumnos	Alquiler de coches, recepción, conducción, limpieza, etc.
3	Elija el idioma que se utilizará	Necesidades del alumno: requisitos de la empresa
4	Elige un perfil que se adapte a la empresa	Si el grupo de alumnos proviene de la misma empresa o subsector
5	Elija un portavoz para cada grupo que trabaje en el perfil	Él / ella dirigirá el trabajo / conversación, resumirá los resultados y elogiará según corresponda.
6	Divida el grupo en grupos de trabajo más pequeños	No más de seis en cada grupo
7	Comience con la lectura del perfil / caso	Primero cada individuo y luego el líder del grupo para todos
8	Revisa las discusiones / preguntas y resuelve la tarea	Esto se puede hacer a través de varios métodos: -Autodesarrollo -Modelos de comportamiento -Otros métodos
9	Cada grupo presenta sus resultados, incluyendo debates y reflexiones	Las formas de presentar pueden ser variables, en función de la complejidad del caso y los procesos relacionados. Algunos ejemplos son: -Presentaciones orales -Soluciones de juego de roles

Modelos de comportamiento (para los pasos 8 y 9)

Un método útil para involucrar a los estudiantes e incrementar el nivel de aprendizaje se llama formación de modelos de comportamiento. Este método implica:

- a) Definir y describir a fondo qué habilidades y comportamientos se practicarán en el proceso formativo
- b) Proporcionar las herramientas u orientación sobre cómo mostrar los comportamientos
- c) Asegurar que los alumnos puedan practicar con el uso del comportamiento
- d) Dar retroalimentación y refuerzo social después de practicar el comportamiento y
- e) Planificación de cómo se practicarán estos comportamientos en el trabajo.

Un meta-análisis de 117 estudios encontró que el aprendizaje y la aplicación real de las habilidades aprendidas en la capacitación se mejoraron cuando ésta incluyó ejemplos positivos y negativos, y cuando los estudiantes plantearon sus propios escenarios (Taylor, Russ-Eft y Chan, 2005). Estos pueden basarse en sus propias experiencias, ya sea en situaciones de trabajo anteriores o experiencias al comunicarse con el personal de servicio al cliente. El formador puede hacer algunas preguntas rápidas, tales como la situación los hizo sentir, cómo querían responder, cómo respondieron realmente, antes de preguntar qué les gustaría haber hecho de manera diferente la próxima vez. Involucre al grupo y pídale que reflexionen sobre las situaciones que los estudiantes han generado. Asegúrese de que se reflejen tanto las experiencias positivas como las negativas. La aplicación real del aprendizaje también se mejora cuando el mando intermedio recibe capacitación, como se comentará en el siguiente apartado.

4. Orientación y apoyo individual

Según la investigación, los métodos de aprendizaje varían en función de su eficacia con los alumnos. Por lo tanto, el formador de adultos debe, al principio y durante el proceso de aprendizaje, tomar nota de las preferencias de aprendizaje individual y estar preparado para guiar a cada alumno individualmente.

El modelo de cuatro etapas de competencia desarrollado por Noel Burch en 1.971 presenta etapas de concienciación individual de competencias, en las que cada individuo puede estar sintiendo al inicio del aprendizaje. Darse cuenta de en qué etapa se encuentran e involucrarlos activamente en su propio progreso de aprendizaje exige habilidades de orientación por parte del capacitador de adultos; en lugar de describir / enseñar, el concepto es potenciar esa exploración de competencias.

Al entender el modelo, los formadores de adultos pueden comprender mejor las necesidades de aprendizaje individual y desarrollar unos objetivos basados en el puesto donde está situado el alumno.

The Four Stages of Competence

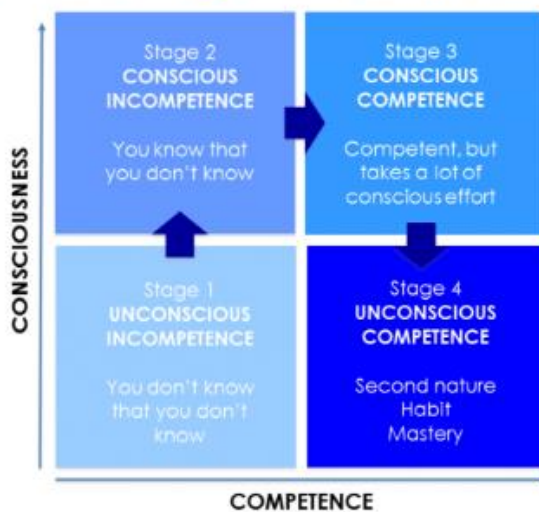


Figura 4: Las cuatro etapas de la competencia (Fuente: Noel Burch de *Gordon Training International*)

1. En la incompetencia inconsciente, el alumno no es consciente de que existe una brecha de habilidad o conocimiento.
2. En la incompetencia consciente, el alumno es consciente de una habilidad o brecha de conocimiento y entiende la importancia de adquirir la nueva habilidad. En esta etapa, el aprendizaje puede comenzar.

3. En la competencia consciente, el alumno sabe cómo usar la habilidad o realizar la tarea, pero hacerlo requiere práctica, pensamiento consciente y trabajo duro.
4. En la competencia inconsciente, el individuo tiene suficiente experiencia con la habilidad que puede realizarla tan fácilmente que lo hace inconscientemente.

El modelo puede ayudar a los formadores a comprender el estado emocional de los alumnos. Por ejemplo, un alumno en incompetencia inconsciente responderá de manera diferente al entrenamiento que un alumno en incompetencia consciente. Si alguien no sabe que hay un problema, es menos probable que participe en la solución. Por otro lado, si alguien está en competencia consciente, él o ella puede necesitar práctica adicional en lugar de entrenamiento.

El concepto de competencia es una cuestión delicada y debe abordarse de manera sensible. Cada individuo tiene varias competencias que deben ser la base para un mayor aprendizaje. Estos se pueden destacar al comienzo de la fase de aprendizaje, por ejemplo, a través de discusiones sobre el trabajo previo o las experiencias de aprendizaje: el vaso debe verse medio lleno.

La [línea de vida](#) es un ejercicio que puede ayudar a las personas a aportar experiencia previa y competencias en las que basar su aprendizaje continuo.

Se pueden utilizar varias herramientas para identificar las preferencias de aprendizaje, algunas son:

El cuestionario VARK (Visual/Aural/Read-Write/Kinesthetic) ayuda a los alumnos a evaluar sus preferencias de aprendizaje (ver: <https://vark-learn.com/>)

Las inteligencias múltiples de Gardner revisan 9 categorías de áreas de competencia a través de las cuales las personas pueden identificar sus preferencias de aprendizaje (ver por ejemplo: <https://www.literacynet.org/mi/assessment/findyourstrengths.html>)

Por lo tanto, se alienta al formador a reforzar el apoyo a los alumnos y evaluar sus necesidades individuales. Además, el apoyo en el trabajo es de particular importancia, ya que las habilidades y destrezas adquiridas a través de la capacitación pueden no practicarse en el puesto de trabajo y mantenerse en el tiempo si falta este apoyo. Para evitarlo, el entorno de trabajo podría ofrecer oportunidades para practicar de inmediato las habilidades aprendidas en la capacitación.

Un entorno de aprendizaje propicio

El apoyo en el entorno de trabajo en sí es importante para facilitar un entorno de formación continua, durante y después de la capacitación. Por ejemplo, si el gerente y los compañeros más experimentados no fomentan un entorno de aprendizaje de apoyo, los objetivos de la capacitación podrían no llegar a buen término y el conocimiento adquirido podría desvanecerse con el tiempo. Para evitar un desajuste entre la capacitación y lo que se practica

en el entorno de trabajo, el formador podría promover la participación activa, tanto del gerente como de los compañeros con experiencia, en el diseño, la preparación y la facilitación de la capacitación. Por ejemplo, podrían participar en la generación de situaciones comunes de atención al cliente relevantes para esa empresa para incluir en las sesiones de capacitación, participar en juegos de roles, e identificar en conversación con el capacitador cómo podrían facilitar un ambiente de aprendizaje de apoyo después de la capacitación.

Se recomienda que el formador evalúe la importancia percibida de la formación cuando hable con el gerente en las etapas iniciales, para tener una idea de cómo se ha percibido y practicado la formación continua dentro de la empresa. El gerente debe ser consciente de la importancia de un entorno de aprendizaje de apoyo. Si este no es el caso, el formador deberá interceder por el valor de esta capacitación, ya que los resultados finales se verían influenciados por el apoyo de la gerencia. Por lo tanto, es importante que el gerente comunique la utilidad percibida de la capacitación a los futuros empleados que la recibirán y anime a los empleados más experimentados a participar activamente en la tutoría y el apoyo a los nuevos trabajadores. Las recompensas y el reconocimiento del esfuerzo de los empleados también pueden ayudar a facilitar el aprendizaje.

Tutoría compartida

Lo ideal, es que los gerentes también recibieran formación para proporcionar retroalimentación, fijación de objetivos, prácticas reflexivas, para mejorar la motivación y el entrenamiento y para dar continuidad a la capacitación. Luego, los supervisores pueden ser activos en dar retroalimentación constructiva y comprometerse con el personal para ver cómo les está yendo, por lo que sería una buena idea involucrarlos en la capacitación desde el principio. Esto podría facilitar el efecto a largo plazo de la capacitación, mantener una cultura de aprendizaje positiva e incluso conducir a un mayor bienestar de los empleados.

Los empleados más experimentados en la capacitación podrían estar involucrados para convertirse en mentores con el papel de fomentar la reflexión de las diferentes situaciones que surgen. Podría ser opcional para ellos asistir, y en al menos una sesión podrían ser incluidos, donde se promovería *la tutoría compartida*, el entorno de *aprendizaje continuo* y las técnicas de *retroalimentación*. Sin embargo, necesitan tener la autonomía para presentarse, no verse obligados a asistir.

Se debe fomentar el apoyo y la tutoría compartida entre los nuevos trabajadores, trabajando en equipo y apoyándose mutuamente en el trabajo después de la capacitación, ayudándose mutuamente a reflexionar sobre lo que era bueno con la forma en que se manejaba una situación y lo que se podría hacer de manera diferente la próxima vez. Durante una sesión de grupos focales en Islandia, se sugirió que se podrían crear grupos de aprendizaje dentro de las unidades para que los empleados puedan compartir fortalezas y desarrollarse aún más individualmente y como equipo. Otro gerente esperaba que el formador participara en el empoderamiento estratégico de los empleados para que se asesoraran entre sí y, por lo tanto, contribuyera a una cultura de aprendizaje positiva en la que todos los empleados vieran un beneficio en el desarrollo de sí mismos.

Establecimiento de objetivos

Los estudios han encontrado que la aplicación real y el mantenimiento del aprendizaje se mejoran cuando los participantes se fijan objetivos (Taylor et al., 2005) y el formador los guiará en este proceso. Una herramienta de orientación común para el establecimiento de objetivos son las metas **S.M.A.R.T** (Específicas, Medibles, Alcanzables, Realistas y Oportunas). Primero, el objetivo debe ser específico en lugar de general. En segundo lugar, debe ser posible medir el objetivo y el alumno puede determinar cómo le gustaría establecer la medida. En tercer lugar, el objetivo debe ser posible de alcanzar y realista, y finalmente, debe haber un cronograma claro.

Se recomienda tener un objetivo final general y crear algunos pequeños pasos para desglosar el proceso y permitir la consecución del objetivo final. Realce los pasos más pequeños y la información de que está bien recuperarse, siempre y cuando sigan subiendo los peldaños hacia su objetivo final. Los participantes escriben los objetivos y se les anima a mantenerlos visibles. Si el supervisor está involucrado en la capacitación, puede hacer un seguimiento con comentarios sobre los objetivos de los trabajadores una vez incorporados al puesto; y evaluar si los objetivos necesitan ajustes o más precisión.

Los participantes pueden fijar objetivos específicos en el período de formación y, al final del mismo, fijar objetivos para el empleo en sí. Los objetivos para el entrenamiento en sí pueden ser facilitados por la pregunta: "¿Qué te gustaría obtener de esta formación"? El establecimiento de objetivos al final del entrenamiento puede implicar tanto un objetivo a corto plazo como a largo plazo. Aunque los objetivos deben ser realistas y alcanzables, los objetivos también deben ser un desafío para el participante, y debe ser de importancia personal para ellos. Averigüe sobre sus valores si dudan en identificar un objetivo, por ejemplo, ¿qué valoran cuando hablan con el servicio de atención al cliente? Evalúe la importancia preguntando: "¿Es importante para usted? ¿Cómo de seguro estás de que lograrás este objetivo (%)?" Si responden con "60% de confianza", pregunte qué se necesita para llegar a casi el 100%. Por ejemplo, "¿Qué conocimiento o experiencia suplementaria necesitas para sentirte casi completamente seguro de alcanzar tu meta"? Estas respuestas pueden ayudar a identificar las necesidades individuales de la capacitación para sentirse competente en el trabajo. Al tratar los objetivos con los participantes, el marco G.R.O.W. es una herramienta útil para facilitar la comunicación:

G – Objetivo; El participante identifica cuáles serán sus objetivos y pasos para alcanzarlos.

R – Realidad; Dónde están ahora, en qué ya han trabajado, cuál es el siguiente paso

O – Obstáculos y opciones; Identifique las posibles barreras, pídale que identifiquen cómo las superarán y enumere todas las formas de alcanzar las nuevas metas.

W – Camino a seguir; ¿Cuándo empezará? Hacer un plan de acción

Tenga en cuenta que es menos probable que las personas creen que pueden lograr un objetivo si tienen poca experiencia previa en el entorno laboral y si hay una alta presión para desempeñarse bien de inmediato. El sentido de autoeficacia del alumno juega un papel en las prácticas de establecimiento de metas. La autoeficacia es su creencia de que pueden completar las tareas de trabajo y lograr el objetivo. El entrenamiento puede aumentar su confianza al elogiar sus capacidades, ya que los ejercicios pueden mejorar su autoeficacia al ayudar a los estudiantes a verse a sí mismos en diversas situaciones y encontrar posibles formas de lidiar con ellas. La autoeficacia se puede mejorar con los ejercicios cuando los alumnos son testigos de cómo otros hacen demostraciones de las situaciones, lo prueban ellos mismos y reciben retroalimentación motivacional verbal sobre el progreso que hacen.

5. Criterios de competencia para el formador de adultos

El ETSC realizó una evaluación de las necesidades de competencia en Islandia para presentar un perfil de trabajo para el formador de adultos. Las normas europeas también existen, pero son bastante amplias. Algunos de los elementos centrales del perfil de trabajo de ETSC se presentan aquí como apoyo para el formador de adultos, además de elementos para la formación de mentores.

Un ejemplo de un perfil de trabajo para el formador de adultos

El papel del formador de adultos es apoyar a los adultos en su aprendizaje para que puedan aumentar sus competencias en un área específica. El formador adulto crea un ambiente para el aprendizaje y busca despertar el interés de los estudiantes en el tema (s) en cuestión. Las principales tareas del trabajo son preparar y liderar el proceso de aprendizaje con varios grupos de participantes. Integrado en eso es activar a los estudiantes, influir en su mentalidad / actitud, mediar información, evaluar el progreso, proporcionar retroalimentación y orientación. El alumno adulto respeta a los participantes y los encuentra donde están. Él / ella trabaja de forma independiente, pero también, a menudo en cooperación con otros y sigue los procesos de trabajo apropiados y los estándares de calidad para el trabajo. Las condiciones de trabajo pueden ser variables y, a veces, exigentes. El aprendizaje impartido puede tener lugar en los lugares de trabajo, en los locales de los proveedores de educación / escuelas, en los locales de las organizaciones sociales. El aprendizaje se puede impartir localmente y / o a través de la tecnología de medios.

Visión general de los factores de competencia para el formador de adultos, conclusiones de un equipo de especialistas que trabajaron en el perfil de trabajo de los formadores de adultos en Islandia:

Factor de competencia	Nivel del MEC
Adaptabilidad*	5
Gestión de Recursos	4
Comunicación interactiva	6
Conciencia de igualdad	4
Juicio crítico	4
Trabajo en Equipo	5
Planificación y organización	5
Aprendizaje continuo	5
Recopilación y procesamiento de información	5
Ética y valores de trabajo	5
Preocupación por la seguridad	4
Valoración de la diversidad cultural	4
Iniciativa	4
Uso de la tecnología de la información	4
Habilidades de escritura	4
Autogestión	5

Creatividad e innovación	5
Bienestar	5
Resiliencia	5
Liderazgo de equipo	4
Gestión de resultados	4
Fomentar el aprendizaje	5
Enfoque en el cliente	5

**Las habilidades generales de empleabilidad son de color verde.*

Las competencias del formador de adultos se abordarán con más detalle en IO3, donde se describe más a fondo la cooperación entre la empresa y el proveedor educativo.

Criterios – Diversidad cultural

Muchos estudiantes adultos poco calificados son de origen extranjero. Por supuesto, es bueno que el formador esté "valorando la diversidad cultural", pero a menudo no es suficiente. Tener un conocimiento real de los antecedentes culturales de los estudiantes es necesario para comprender sus elecciones y motivación. Idealmente, uno o más de los capacitadores tendrán el mismo trasfondo cultural que los estudiantes. Estos capacitadores podrán navegar por varias culturas y tener una influencia completamente diferente en los estudiantes, y una comprensión de varios problemas que puedan surgir. Estos intérpretes culturales pueden ayudar a aclarar malentendidos y preparar a los alumnos para los desafíos laborales y las situaciones que puedan surgir.

6. Perfiles situacionales/casos presentados

Los perfiles/casos nacionales se presentan y clasifican en 8 áreas:

Alquiler de vehículos

Recepción y reservas

Servicios de limpieza

Servicio en restaurantes

Viajes y visitas turísticas

Servicio de taxi

Ventas y marketing

Véase el anexo – See IO2 – Part II for cases.

Resources

Buckley, R., y Caple, J. (1995). La auditoría de capacitación y desarrollo evoluciona: ¿Se desperdicia su presupuesto de capacitación y desarrollo? *Revista de Formación Industrial Europea*, 20(5), 68-79.

Hase, Stewart (2016). Aprendizaje autodeterminado (heutagogia): ¿De dónde venimos desde el año 2000? En Researchgate.net.

Reynisdóttir, M., & Jóhannesdóttir, S. (2020). Skapandi æfingar í þjónustuþjálfun (Ejercicios creativos en el entrenamiento de servicio). Publicado en Islandia.

Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). Una revisión metaanalítica del entrenamiento de modelado de comportamiento. *Revista de Psicología Aplicada*, 90(4), 692-709. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.692>

Kalantzis y Cope. Aprendizaje por diseño. Información en la web:
<https://newlearningonline.com/learning-by-design/glossary/didactic>

Didáctica de la educación de adultos. Un proyecto de la DIE. Sitio web del proyecto:
<https://wb-web.de/wissen/lehren-lernen/didaktik-der-erwachsenenbildung.html>